

الشركة العربية

للإعلام العلمي

(شعاع)

القاهرة

ج ٢٠٠٤

للمشتركين فقط

رئيس التحرير: نسيم الصمادي

كتب المدير و رجل الأعمال

مارس

(آذار)

2001

السنة التاسعة

العدد الخامس

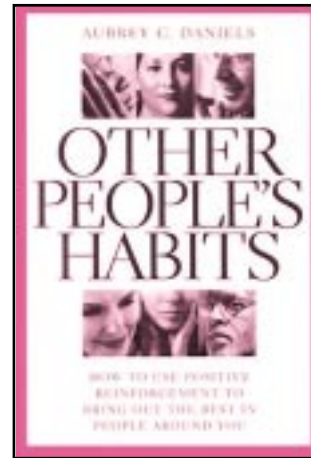
العدد 197

www.edara.com

تغيير عادات الموظفين

كيف تستخدم التعزيز الإيجابي لتخرج أفضل ما في الآخرين

تأليف : أوبري دانيلز



Read

«Confidential & Urgent»
Issue 57

THE 7 DEADLY
BEHAVIORS OF
NEGATIVE LEADERSHIP

WEEKLY CASH FLOW
REPORTS

CREDIT - FOUR C'S

SPINNING THE CRISIS

TALENT & ATTITUDE

COMPANY OVER
SATISFIES CUSTOMERS

SIZING UP YOUR
TARGET MARKET

SMART MOVES FOR
SELLING

A MILLION THANKS

THE COMPUTER:
HE OR SHE ?

تفسيرات معقدة لمشكلة بسيطة:

إذا كان هناك شيء واحد تتمنى أن تراه في موظفيك فهو أن تصبح الجدية والإخلاص في العمل «عادة» متأصلة فيهم، بدلاً من العادات السلبية التي تملكهم كلما جلسوا إلى مكاتبهم. فأنت تقضي أوقاتاً طويلة تبحث عن الأسلوب الأمثل لتغيير عادات أبنائك وأصدقائك وموظفيك نحو الأفضل لكن هيهات. وفي هذا يقول (مارك توين) :

«كل منا يرى أن أكثر شيء في العالم يحتاج تغيير هو عادات الآخرين».

فأنت تشعر دائماً أنك مهما أجزلت في العطاء، أو بالغت في توقيع العقوبات على الموظفين، فإن استجاباتهم تبقى أقل مما تتمنى. وعندما ترضى عن سلوك معين، وتظن نفسك قاب قوسين أو أدنى من أن تحصد نتائج الإيجابية، تفاجئك آثاره السلبية والعكسية : فإذا ما لجأت إلى العقوبات، انخفضت الروح المعنوية ؛ وإذا ما لجأت إلى المكافآت، تضخمت النفقات وتطلع الموظفون للمزيد منها.

عندما نتأمل المصدر الحقيقي للمشكلات في بيئة العمل سنجدتها تلخص في «أن كل موظف لا يؤدي ما هو مطلوب منه، بالشكل المتوقع». وعندما نسأل عن السبب، فإننا نحصل في الغالب على واحد من تفسيرين :

✳ ينص التفسير الأول على أن هؤلاء الموظفين «جبلوا» على التصرف بهذه الطريقة السلبية، بسبب بيئة «الكسل» و«الإهمال» التي نشأوا فيها.

✳ بينما ينص التفسير الثاني على أن هذه العادات السلبية تنبع من العقل الباطن، ولذلك لا يمكن تغييرها بدون تحليل نفسي.

هذه هي التفسيرات التقليدية التي يطرحها علماء السلوك. لكن المسألة ربما تكون أبسط من ذلك. فالعادات السلبية تمكنت من الموظفين بفعل الزمن. ولا بد للتخلص منها من إحلال عادات إيجابية محلها. فهل يمكننا فعلاً القيام بذلك؟

كيف يمكن تغيير العادات

«العادات هي أفعال وتصرفات سبق أن قام بها الفرد فحصل على نتيجة إيجابية وتعزيز من الآخرين، ولذلك تعود عليها وواظب على إتيانها حتى أصبحت طبيعة مكتسبة فيه (second nature) بفعل التكرار، وأصبح يفعلها بشكل تلقائي دون تفكير في عواقبها».

وعلى هذا فإن كل العادات القديمة تتمتع بتأييد إيجابي من الماضي، ولذا يصعب تغييرها، في الحاضر. ولكن هذه الصعوبة يمكن التغلب عليها!

فالإ جانب قوة العادات، التي تستند إلى سلطة الماضي، يتمتع الإنسان بقوة أخرى، تستند إلى سلطة الحاضر، وهي : **قوة التعلم**. ورغم أن العادات تمثل قوة داخلية للأفراد، فهي تنبع من مصدر خارجي هو الماضي. ولكن الإنسان يتمتع بقوة داخلية أخرى، هي : قوة التعلم، وهي تستند إلى منطق الحاضر.

فإذا كنت تعتقد أن موظفيك لا يتمتعون بعادات إيجابية في العمل، فأنت فقط تفكر في الماضي، لأنك تستطيع تغيير عاداتهم بفعل قوة التعلم.

نعم. في كل كلمة وكل فعل يصدر عنك يومياً، أنت تعلم موظفيك أشياء جديدة، وتوحي لهم بما يمكن أن يفعلوه ويكافأوا عنه وما الذي يمكن أن يقترفوه ويعاقبوا عليه. فأنت تخضع موظفيك كل يوم لقوة التعلم دون أن تدري. فإذا ما أردت توجيههم بشكل واع لتغيير عاداتهم السلبية وتكسبهم عادات أكثر إيجابية، فعليك أن تستخدم التعزيز الإيجابي فقط. أي أن تعزز فيهم السلوك المرغوب، وتتجاهل منهم كل ما عدا ذلك.

التعزيز الإيجابي:

«التعزيز الإيجابي هو مكافأة عن فعل ما، ينتج عنها تكرار هذا الفعل، مرات ومرات، حتى يصبح عادة تلقائية لدى الموظف ولدى كل إنسان بحيث يبدأ بتكرار الفعل

دون أن يفكر في الحصول على المكافأة في كل مرة».

يعمل التعزيز الإيجابي علي تأصيل عادات جديدة لدى الموظفين، وذلك عن طريق تعليمهم أن هذه العادات تتم مكافأتها واستحسانها من جانب الإدارة. وذلك بمراعاة المبادئ الستة التالية :

1- هناك أشكال مختلفة من التعزيز الإيجابي ثلاث كل

حالة على حدة. فليس هناك تعزيز إيجابي يصلح ليطبق على الموظفين بالجملة. فما قد يعتبره أحد الموظفين مكافأة قد يعتبره آخر عقاباً.

2- التعزيز الإيجابي لا يضع شروطاً أو حدوداً لما يمكن

تحقيقه. فلا يمكنك توقع أداء الموظفين في المستقبل بناء على اختبارات الذكاء أو على أدائهم في الماضي. إذا عززت كل تحسين أو تطوير يحققه الموظفون، فإن الإنتاجية ستزداد.

3- يجب أن يقترن التعزيز الإيجابي بالفعل المراد

تشجيعه، بشكل مباشر وفوري، وإلا فقد تأثره : فالمكافأة التي تأتي بعد فترة من العمل، تزول عنها البهجة وربما تنسى مناسبتها.

4- التعزيز الإيجابي يزيد ثقة الموظفين بأنفسهم

وإمكانية الاعتماد عليهم. لكن بشرط أن تتم المكافأة والتعزيز مقابل فعل حقيقي وإنجاز فعلي حققه الموظف. إذا نافقت الموظفين وشجعتهم بالكلام المسول مفتعلاً أحد المواقف لتشجيعهم دون اقتناع، فإنك ستحصل على نتيجة عكسية لما تريد.

5- التعزيز يشبه تأثير «الدومينو».

فهو يرفع الروح المعنوية ويزيد الثقة، والمزيد من الثقة في النفس يعتبر تعزيزاً إيجابياً. فالناس يحترمون أنفسهم أكثر عندما يستحقون ما يحصلون عليه، سواء كان عشرات الملايين، أو مجرد كلمة إطراء عابرة.

6- المبادئ السابقة عالية ولا تفرق بين الأجناس

والألوان. فهي دائماً صحيحة سواء كنت تعمل في القطب الشمالي أو في الصحراء. وفي اللحظة التي

التلاميذ .. يغيرون الأستاذ

❁ سبب آخر الرابع لإحجامنا عن تغيير عادات الآخرين هو الظن بأن التغيير يجب أن يأتي بمبادرة من الطرف الآخر. وهذا غير صحيح أيضاً. لأن تغييرنا لسلوكنا يؤدي أيضاً إلى تغيير الآخرين لسلوكهم. وهنا يروي المؤلف قصة حقيقية تعرض لها أثناء تقديمه إحدى المحاضرات. في النصف الأول من المحاضرة ذكر المؤلف لطلابه أنهم يستطيعون تغيير سلوك أي إنسان إذا ما غيروا سلوكهم. أثناء الاستراحة تأمر الطلاب على أستاذهم وقررا تغيير سلوكه دون أن يشعر. قسم الطلاب أنفسهم إلى مجموعتين :

❁ المجموعة الجالسة على اليمين : كلما توجه إليهم الدكتور دانيلز، تظاهروا بالانشغال عنه، وتجاهلوه وبدءوا يكلمون بعضهم بعضاً.

❁ المجموعة الجالسة على اليسار : كلما توجه إليهم بالخطاب أو نظر ناحيتهم، تظاهروا بالإنصات باهتمام بالغ وتفاعلوا معه كثيراً.

في نهاية المحاضرة، لاحظ الجميع أن الدكتور الخبير صاحب هذه النظرية بدأ يتجاهل المجموعة اليمينية تماماً، ويحاضر فقط للمجموعة الجالسة على اليسار. وعندما واجهه طلابه بالحقيقة وأخبروه بما حدث، أكد لهم أنه لم يشعر بذلك على الإطلاق وأنه كان يتصرف بعفوية. وهكذا أثبت الطلاب لأستاذهم صحة نظريته.

تتقن فيها أساليب التعزيز الإيجابي فإن النتائج الإيجابية تكون مؤكدة ومضمونة.

معوقات التغيير:

من الغريب أن كل الناس يعتقدون أن عادات الآخرين هي المشكلة، لكنهم لا يحاولون أبدا تغيير عادات الآخرين التي يعتبرونها مصدرا للمشاكل. وهذه هي بعض أسباب إحجامنا عن محاولة تغيير عادات الآخرين:

✳ **أكثر الأسباب شيوعا هي اعتقادنا بأنه لا يمكن تغيير شخصيات الناس.** ولكن ما هي الشخصية؟ هي مجموعة فريدة من العادات التي تكون سلوكا يميز شخصا ما. عندما يتكرر هذا السلوك يصبح عادة. فإذا ما غيرت السلوك فإنك تغير العادات. وعندما نغير العادات، نغير الشخصية. فمن يتخلص من سلسلة من العادات السلبية، يتحول من شخصية سلبية إلى شخصية إيجابية.

✳ **السبب الثاني هو اعتقادنا أننا لكي نغير عادة لدى شخص ما، عليه أن يتعاون معنا طائعا ويوافقنا على ذلك.** ولو كان هذا صحيحا لما اكتسب الإنسان عادة سيئة أصلا. الحقيقة أن كل الناس يغيرون في كل وقت دون أن يشعروا بذلك.

✳ **السبب الثالث هو اعتقادنا أن تغييرنا لعادات الآخرين يعني أننا نتحكم فيهم.** لكن الحقيقة أننا نتحكم في الآخرين بقصد أو بدون. فعندما ننادي على شخص ما، فإنه يتوقف عن العمل ويستجيب لنا. فإذا تجاهلنا ولم يرد، فهو سيتحكم بنا ويجبرنا على مناداته للمرة الثانية. لا يتحول التحكم إلى مشكلة إلا إذا استخدمناه بطريقة غير مشروعة أو غير أخلاقية وفي غير مصلحة الآخر. أما

عندما نستخدمه في التطوير لا في التدمير، فإننا نساعد الآخرين ولا نتحكم فيهم.

التعامل مع العادات السلبية:

لكل عادة سياق بيئي تنمو فيه، حتى إذا خرجت عنه انقرضت واضمحلت وضمرت. فهناك نوعان من العوامل التي تؤثر في تكوين العادات:

✳ **عوامل داخلية، خاصة بالفرد نفسه وقدر معرفته.**

✳ **عوامل خارجية، خاصة بالبيئة التي يعيش فيها الفرد، وبردود فعل الآخرين على سلوكه.**

افرض مثلاً أنك طلبت من إحدى الموظفات الثرائيات ألا تضع وقت العمل باستخدام تليفونها المحمول. فمن الممكن جداً أن تستجيب وتتوقف تماماً عن الثروة الهائفة. ولكن ذلك لن يمنعها من تعويض ما فقدته من حرية في ممارسة الثروة مع زملائها. وفي هذه الحالة تكون الموظفة اتخذت قرارين:

✳ **قرار بعدم الثروة بالتليفون المحمول.**

✳ **قرار بالثروة مع زملائها الموظفين.**

نطلق على ذلك عملية «تعويض». فدائماً تتطلب العادات السلبية نوعاً من التعويض، إذا ما تعرضت للتقييد أو للعقاب. فلا تعدم العادات السلبية أن تجد عشرين مخرجاً إذا سد دونها منفذ واحد.

من الصعب الحصول على نتائج إيجابية بمحاولة محو العادات السلبية. ففي حالة الموظفة الثرائية، لن يمكنك القضاء على عاداتها في الثروة، إلا إذا تأكدت من أن جميع زملائها يرفضون مشاركتها في الثروة. وهذا يعني أنك لكي تغير عادة سيئة واحدة لدى موظفة واحدة، عليك أن تغير نفس العادة لدى كل الموظفين. ومن الواضح أن هذا مكلف جداً.

فما هي الوسائل الأخرى للتعامل مع العادات السلبية؟

ذبول العادات:

في كل مرة يأتي فيها الموظف تصرف معين لا يتم تعزيزه إيجابياً، فإن هذا التصرف يذوي ويذبل شيئاً فشيئاً، حتى يختفي من منظومة عاداته العملية. يحدث ذلك لجميع التصرفات والعادات سواء كانت سلبية أم إيجابية. وهناك ثلاث مراحل لذبول العادات واحتضارها، هي:

✳ **ارتفاع مفاجئ في حدة التصرف المحتضر:** وهو يشبه ارتفاع حرارة الجسم التي تسبق الشفاء. يحدث ذلك لدى الطفل الذي يبكي ليجتذب انتباه والديه. فهو عندما يلاحظ أن بكاءه لم يجذب انتباههم وقبل أن يقرر التوقف عن البكاء، يرفع صوته بشدة قبل أن يصمت تماماً.

✳ **الانفعال:** في هذه المرحلة يدرك الفرد عدم جدوى التصرف الذي قام به، وأن عليه أن يغيره أو يتراجع عنه، فتنتابه نوبة انفعال. تعبر عن حيرته ورغبته في إنهاء الموقف بسرعة،

✳ **ظهور مؤقت وأخير للتصرف المحتضر:** قد يظهر التصرف مرة أخيرة قبل أن يزول للأبد. ولكنه في هذه المرة يظهر ليختفي، بمعنى أن التصرف لا يتم بنفس التلقائية والقوة المعتادة، بل يبدو في صورة باهتة ذابلة، ويكون مصحوباً بكثير من التعقل من صاحبه، وكأنما يقوم بهذه الخطوة لتأبين هذا التصرف، وتأكيد موته.

أثناء مرور التصرف أو العادة السلبية بمراحل الذبول عليك أن تتأكد من انتفاء أي دعم أو تعزيز إيجابي لها، وإلا خاطرت ببعثها إلى الحياة مرة أخرى. وفي هذه الحالة تتمكن العادة السلبية من صاحبها، وتزداد صعوبة التخلص منها أكثر وأكثر. فإذا لم تكن متأكداً من نتيجة جهودك لمقاومة العادات السلبية، فمن الأفضل أن تتجنب التعامل معها، وأن تكتفي بالتركيز على زرع عادات إيجابية لتحل محلها.

الوسائل التقليدية للتعامل مع العادات السلبية:

هناك ثلاث وسائل للتعامل مع العادات السلبية، وهي:

1- الشجب: هو استهجان لأحد التصرفات التي تصدر عن الموظف، مع التلويح بالعقاب. ولأن الشجب غير مصحوب بأي ألم، فهو عادة لا يحقق نتائج جوهريّة، وإن كان قد يضر ببيئة العمل، فيملؤها بمشاعر الضغينة. وهذا قد يستنفد وقت وموارد العمل أكثر مما تتسبب فيه العادة السلبية.

2- العقاب: وهو يتجاوز الشجب بخطوة بأن يفرض بعض الألم على صاحب التصرف السلبي. الغرض من فرض الألم هو تقليل معدل تكرار التصرف السلبي. ولكن فرض الألم على صاحب التصرف السلبي قد يثير رغبة في الانتقام. مما يتسبب أيضاً في شحن بيئة العمل بمشاعر الضغينة والتحفز، وهي معوقات نفسية تؤثر على العمل سلبياً، وتؤدي إلى تدهور الروح المعنوية. ذلك فضلاً عن أن عقاب التصرف السلبي لا يضمن أن يتحول صاحب التصرف السلبي إلى التصرف الإيجابي. بل على العكس، كثيراً ما تؤدي الرغبة بالانتقام لدى صاحب التصرف السلبي إلى نزوعه نحو تصعيد الموقف، وذلك إما بالاستقالة أو بانتقاد المسؤولين وسط الزملاء، وهو ما يؤدي إلى تكوين جبهة «رفض» بين الموظفين.

3- الغرامة: تختلف الغرامة عن العقاب في أنها تكلف صاحب التصرف السلبي مادياً، مثل خصم من الراتب أو اقتطاع أيام من الإجازة. في هذه الحالة يجب أن يحرص المدير على ألا يصل بالموظف إلى نقطة اللاعودة. فإذا ما وصل الموظف إلى هذه النقطة الحدية، فإنه يضرب عرض الحائط بكل الاعتبارات ويسعى للانتقام بشكل سافر مما يهدد استقرار بيئة العمل. ينبغي توقيع الغرامات بحرص شديد كي لا تتجاوز حدّاً يشعر عنده الموظف بأن ظلماً شديداً وقع عليه. وبذلك يتحول من ملحق ضرر يستحق الغرامة إلى مظلوم يستحق المناصرة. وليس بين هاتين المرتبتين إلا فاصل دقيق قد يغفل عنه المدير.

عن الشجب والعقاب والغرامة:

هناك أربع مساوئ للتعامل مع العادات السلبية بالشجب والعقاب والغرامة، وهي أن:

* لكل طرق التعامل مع العادات السلبية آثار جانبية، قد تجب النتائج الإيجابية التي تهدف إليها، وقد تتجاوزها في بعض الأحيان وقد يبقى أثرها السلبي حاضراً داخل بيئة العمل.

* جميع طرق التعامل مع العادات السلبية تستدعي دقة كبيرة في الممارسة، حتى لا تصل بالموظف الذي يتعرض لها إلى حالة من اليأس تؤدي إلى تدهور الروح المعنوية لبقية الموظفين.

* جميع طرق التعامل مع العادات السلبية لا تضمن استبدالها بتصرفات إيجابية، وذلك لأنها تركز على التعامل مع التصرفات السلبية وحدها، وتستنفد نفسها في ذلك.

* يبدأ التعامل مع العادات السلبية دوماً بعد أن ينتهي التصرف السلبي، وليس قبل أن يقع أو أثناء وقوعه. فهذا التعامل متأخر وغير فعال.

فإذا وجدت نفسك في بيئة عمل تركز على حل المشكلات والسلبيات فتأكد أنها بيئة غير منتجة. فعلم الاجتماع الصناعي يؤكد أن المصدر الأول لتراكم العادات السلبية «الإحباط» و«عدم رضا الموظفين» إنما هو غياب الحوافز المعنوية والمادية من بيئة العمل، وليس ما يدعيه الموظفون من أن «العمل ممل ومكرر».

من السلبيات إلى الإيجابيات:

إذا كان التركيز على السلبيات والتعامل معها لا يثمر، يصبح البديل الوحيد أمامنا هو تعزيز الإيجابيات. يتأتى ذلك بالتعزيز الإيجابي، وهو استحسان المدير لتصرف ما بحيث يتكرر حتى يصبح عادة.

فالتعزيز الإيجابي ليس مكافأة تمنحها للموظف بعد قيامه بعمل جيد، بل هو ما يفعله الموظف بعد الحصول على المكافأة. فإذا أدت المكافأة إلى انقطاع التصرف الإيجابي فإنها لا تصبح تعزيزاً سلبياً ولا إيجابياً. ولهذا

صندوق الجزاءات وصندوق المكافآت:

افرض أن في شركتك صندوقين: تضع في الأول مبالغ الخصومات والغرامات والإنذارات وإشعارات «لفت النظر» وقوائم اللوائح والسياسات التي تحدد العقوبات والخصومات. وتضع في الصندوق الثاني المكافآت والجوائز والحوافز المعنوية والمادية والعينية وحتى كلمات الشكر التي تصدر منك للموظفين، بالإضافة إلى كمية اللوائح والسياسات التي تحدد قواعد منح المكافآت.

قارن بين الصندوقين: أيهما أكبر حجماً وأكثر استخداماً وأصدق تمثيلاً لحال شركتك. ستوضح لك هذه المقارنة جزءاً هاماً من صورة شركتك كما يراها الموظفون وكما هي خارج مكتبك. في ضوء هذه الرؤية: هل يمكنك تفسير لماذا تجري الأمور في شركتك بالشكل الذي هي عليه؟

السبب يحار المديرون بصدد الشكل المناسب للتعزيز الإيجابي: هل يكفي أن يكون مجرد كلمة مدح؛ أم يجب أن يتخذ شكلاً مالياً.

التعزيز الإيجابي:

التعزيز الإيجابي هو الأسلوب الوحيد الذي ليست له سلبيات لا يمكن التغلب عليها. كما أن حالات فشل التعزيز الإيجابي استثنائية، لا يمكن التعميم. هذا على العكس مما يحدث في حالة التعزيز السلبي، حيث الاستثناء هو أن ينجح التعزيز السلبي دون آثار جانبية خطيرة.

يمكن للتعزيز الإيجابي أن ينجح أيضاً في تعزيز عادة سلبية كما ينجح في تعزيز عادة إيجابية. فمثلاً، إذا قمت بترقية أحد الموظفين إلى فرع آخر لتتخلص من مشاحناته مع زملائه، فإنك بذلك قد تشجعه على التشاحن مع زملائه الجدد في موقعه الجديد.

تحديد وسيلة التعزيز الملائمة

قبل أن تغدق المكافآت على الموظف الذي ترغب في تشجيعه على اكتساب عادات إيجابية، عليك أن تعرف ما هي وسائل التعزيز الإيجابي التي قد تصلح لحفزه وما هي الوسائل التي قد تضر بذلك، وذلك كما يلي:

* اعرّف كيف ينفق راتبه، وما هي البنود الأساسية والهامشية التي تحظى باهتمامه المادي.

* استفسر عن المناسبات الشخصية الخاصة به والتي يهتم بها أكثر من غيرها.

* اعرّف كيف يمضي أوقات فراغه، وما هي هواياته والأدوات التي يحتاجها لممارسة هذه الهوايات.

* تعرف على اهتماماته الشخصية مثل حضور المؤتمرات أم مشاهدة المباريات الهامة.

* حدد الأدوات أو الوسائل التي تنقصه لممارسة وظيفته بشكل أكثر فاعلية وسهولة.

* استشعر المكانة الاجتماعية للموظف في محيط العمل ووسائل تحسينها.

نستنتج مما سبق أنك يجب أن تتفهم الجانب الشخصي للموظف، وخاصة ما يرتبط بحياته العملية. وتلك بالطبع هي كل البنود الممكن حصرها في هذا المجال، فإذا لم يكن لديك وقت لدراساتها كلها؛ فيمكنك

أن تلتزم بالقواعد العامة للمكافآت والحوافز، على أن تراقب آثارها على معدل تكرار السلوك الإيجابي وتوابعها المختلفة بعد ذلك.

قياس التعزيز الإيجابي

يقضي بعض الموظفين معظم أوقاتهم في العمل، إلى درجة قد يهملون معها أدوارهم الأخرى. سبب ذلك أن هؤلاء الموظفين يحصلون على تعزيز إيجابي وإشباع معنوي في مجال العمل أكثر مما يحصلون عليه في بقية مجالات حياتهم، مثل قضاء الوقت مع العائلة، مثلاً.

يمكنك قياس كفاءة وسائل التعزيز الإيجابي التي تستخدمها من آن لآخر، بقياس:

* إخلاص الموظف وتفانيه في عمله.

* حرصه على مقاربة الكمال والوصول إلى درجات عالية من الجودة.

* تفضيله لاعتبارات العمل على الاعتبارات الشخصية.

* ارتباطه عملياً وشخصياً بالشركة.

* حرصه على متابعة سير العمل.

* حماسه ومبادرته بالتدخل لحل المشكلات والاختناقات غير المتوقعة.

* تحمله مسؤولية عمله أو مساهمته بتحمل جزء من عمل الفريق.

* بروزه بين زملائه وتقديرهم لما يقدمه من عمل.

* قدرتك على التنبؤ بتصرفاته وعاداته الإيجابية والسلبية والتعامل معها.

التعزيز الإيجابي بين المديرين والموظفين:

يعتقد معظم المديرين أنهم يقومون بالتعزيز الإيجابي على أكمل وجه مع معظم الموظفين. فإذا سألت الموظفين عن تلك الجهود التي يدعي المديرون القيام بها فستجدهم لا يذكرون لهم ذلك، بل على العكس؛ ستجد الموظفين يضربون الأمثلة على التعزيز السلبي لعدد من العادات الإيجابية. فما معنى ذلك؟

لا يعني ذلك أن المديرين أو الموظفين يكذبون. إنما يعني

دع الموظف يتفاخر بإنجازاته

امنح الموظف فرصة ليفاخر بإنجازاته أمامك، بأن تطرح عليه السؤال: «كيف فعلت ذلك؟»، ثم أصغ له باهتمام، وشجعه على الاستفادة في الشرح ليتناول تفصيلات العمل، دون أن تدفعه إلى الاختصار. هنا يبدأ الموظف في وصف المشكلات التي واجهته وكيف تعامل معها وتغلب عليها. الحوارات المفتوحة مع الموظفين تعتبر نوعاً من التعزيز الإيجابي. فمن خلالها يضع الموظف لنفسه توقعات عالية من الأداء ولا يسمح لنفسه بالتراجع عنها - حتى ولو أراد.

يختبر مدى تأصل العادات الإيجابية أو السلبية داخل بيئة العمل.

✳ **الاستفتاء:** يمكن للمدير أن يسأل الموظفين بشكل دوري عن وسائل التعزيز الإيجابي التي تؤثر فيهم، وما هو رأيهم في الوسائل المطبقة بالفعل، وما إذا كانت تحتاج إلى تعديل. من هذا الاستفتاء يمكن للمدير أن يحصل على قائمة بوسائل التعزيز الإيجابي التي يفضلها الموظفون، ويمكنه أن يحدد لكل وسيلة درجة ترجيح لدى ملاءمة استخدامها، طبقاً لموارد الشركة وللاعتبارات الإدارية الاستراتيجية.

2- **أخطاء التوقيت:** وهي تنتج عندما يتعارض توقيت المكافأة مع توقيت التصرف الإيجابي. يحدث هذا مثلاً، نتيجة لرغبة المدير في عدم مقاطعة وتيرة العمل لمكافأة الموظف. فيتم تأجيل المكافأة حتى ينتهي الموظف من عمله ويرتاح، وعندما تأتي المكافأة متأخرة فإنها تشجع الموظف على المزيد من الراحة، وليس المزيد من العمل. بينما لو أعطيت المكافأة للموظف أثناء العمل، فمن المرجح أنها كانت ستحفزه نحو مزيد من الإلتقان والإنجاز.

ومن أخطاء التوقيت منح المكافآت مع توقيع الجزاءات، مما يتسبب في زرع الأحقاد والضغائن بين الموظفين. فإذا كنت تفكر في مكافأة أحد الموظفين ووجدته يشكو من أحد زملائه، فأجل المكافأة قليلاً، وإلا ارتبطت مكافأته بالشكوى من الزملاء، وارتبطت لدى الزميل الآخر بمشاعر سلبية. وعليك أن توضح ما هو التصرف الذي يمنح عنه المكافأة. وهكذا يمكن أن يؤدي التعزيز الإيجابي أثراً سلبياً بدوره. ولتجنب هذا الخطأ احرص على ربط المكافأة بالتصرف أثناء أدائه. وذلك بأن تعد الموظف بأنه إذا أنهى المهمة فإنه سينال كذا. كذلك يمكن أن تستخدم هذه الطريقة لتعزز أدائك أنت، بأن تعد نفسك بأنك إذا فرغت من مهمة ما فإنك ستكافئ نفسك بتناول الحلوى التي تفضلها، مثلاً.

3- **أخطاء الأولويات:** تقع عندما تتم مكافأة أحد الموظفين، دون مكافأة من هو أكثر منه إخلاصاً.

أن هناك فرقاً بين رؤية المديرين والموظفين لما يمكن اعتباره تعزيزاً إيجابياً. والحل هو في مراجعة المديرين - وليس الموظفين - لوسائل التعزيز الإيجابي التي يستخدمونها للتأثير على عادات الموظفين.

أخطاء في ممارسة التعزيز الإيجابي:

عندما يشرع المديرون في ممارسة التعزيز الإيجابي فمن المحتمل أن يقعوا في عدد من الأخطاء، التي لا تخرج عن أربعة أنماط، هي :

1- **أخطاء إدراكية:** وتتضمن الخطأ في افتراض أن بعض الوسائل تصلح أو لا تصلح للتعزيز الإيجابي للموظفين. يحدث هذا الخطأ نتيجة عدم دراسة المدير لأنماط وشخصيات موظفيه. فمن الموظفين من يعتبر التمكين وحرية التصرف في العمل نوعاً من التعزيز الإيجابي، وذلك لتمتعه بالقدرة على الابتكار. بينما قد يعتبر موظفون آخرون الحرية الزائدة في العمل نوعاً من التسبب، والإثقال عليهم بمزيد من المسؤوليات. وبذلك يعتبرون التمكين نوعاً من التعزيز السلبي. ومن الموظفين من يعتبر المكافآت الجماعية تعزيزاً إيجابياً، بينما يرى آخرون أن الشكل الوحيد المقبول للمكافأة هو المكافأة الفردية، ويعتبرون المكافآت الجماعية تعزيزاً سلبياً.

لتجنب هذا الخطأ، على المدير مراعاة أربعة إجراءات :

✳ **الموازنة بين الاعتبارات المتضاربة:** فمثلاً قد تتعارض اعتبارات تشجيع المنافسة بين الزملاء، مع اعتبارات تدعيم روح التعاون فيما بينهم. وهنا يحتاج الأمر لترجيح أحدهما على الآخر أو الوصول إلى نقطة توازن مناسبة تحافظ على الاعتبارين معاً.

✳ **الملاحظة:** على المدير - قبل أن يضع افتراضاته - أن يخرج من مكتبه ويتفاعل مع موظفيه. وعليه أن يحدد العادات الإيجابية التي تحتاج إلى تعزيز والعادات السلبية التي تحتاج إلى استبدال.

✳ **اختبار الافتراضات:** بعد أن يبلور المدير افتراضاته، عليه أن يختبر درجة انطباقها على بيئة العمل وعلى الموظفين. وعليه أن يحدد الاستثناء من القاعدة وأن

التعزيز الإيجابي للذات

إذا ما أردت تعزيز نفسك إيجابياً، اتبع الخطوات التالية :

- ✳ ضع خريطة لكل المهام الموكلة إليك.
- ✳ رتب هذه المهام في قائمة متسلسلة تبعاً لحبك لها ودرجة إقبالك على أدائها.
- ✳ ابدأ التنفيذ من نهاية القائمة، أي بالمهام التي لا تفضلها حتى تنتقل شيئاً فشيئاً إلى المهام التي تحبها.
- ✳ بهذا الشكل يزداد حماسك للعمل، فإذا ما وهن جهدك وضعف تركيزك، فإن حماسك الزائد سيعوض ذلك.
- ✳ سجل نتائج إنجازاتك فيما يتعلق بكل مهمة على الخريطة التي رسمتها للمهام، بحيث تحصل على درجة تقدمك في إنهاء هذه المهام والقدر المتبقي لك.
- ✳ ضع الخريطة أمامك بشكل مستمر وستجد في ذلك دافعاً يحفزك على تحسين نتائجك وإنهاء المهام.
- ✳ قدم نفسك وعداً بالمكافأة عقب كل إنجاز كبير. فإذا كنت بصدد كتابة تقرير هام، مثلاً، فيمكنك أن تعد نفسك بحضور مؤتمر أو التمتع بإجازة.

التي تريدها: فمعظم المديرين يعرفون السلوك التي لا يريدون رؤيته في بيئة العمل. ومن السهل عليهم توقيع العقوبات والجزاءات بشكل فوري. أما التصرفات التي تستحق التعزيز الإيجابي والمكافأة، فلا يستطيعون تمييزها بنفس السهولة. يحتاج هؤلاء المديرين إلى الانتقال من التركيز على التصرفات السلبية إلى التركيز على التصرفات الإيجابية. فإذا كنت على وشك انتقاد أحد المشرفين، لأنك تراه متسلطاً وعنيفاً مع موظفيه، يمكنك استبدال اللوم والنقد المباشر، بالثناء على السلوك الإيجابي الذي يقوم به. كما يمكنك أن توجهه بالتصرف بإيجابية مع موظفيه فتطلب منه :

✿ استشارة الموظفين والأخذ برأيهم.

✿ إشراكهم في صناعة القرارات الداخلية الخاصة بتوزيع العمل.

✿ وضع خطة لحفزهم ومكافأتهم على الأداء المتميز.

✿ إطلاعهم على تقارير الكفاءة التي يكتبها عنهم قبل رفعها للإدارة العليا.

2- قس ما يتم إنجازه: إذا كان هناك شيء واحد

تفتقر إليه البيئة الإدارية بشدة فهو القياسات

الدقيقة. ففي إحد المطاعم داوم العملاء على

الشكوى من طول الانتظار، قبل

الحصول على طلباتهم. ولما لم تكن

هناك أي قياسات لـ «فترات انتظار

العملاء» فإن أحداً لم يعر هذه المشكلة

أي اهتمام. استمر الحال على ما هو

عليه، حتى أخذت الإيرادات في

الانخفاض، وبدأ المدير يلتفت إلى

شكاوى العملاء، وقام بتعيين عامل

لقياس فترة انتظار العملاء قبل وصول

الطلبات لهم. تبين في الأسبوع الأول

أن متوسط فترة انتظار العميل هي 40

دقيقة. نزل هذا الرقم كالصاعقة على

المدير والعاملين، ذلك أن أحداً منهم لم

يكن يتوقع أن المشكلة وصلت إلى

هذه الدرجة، ولم يكن لأحد أن يعرف

لو لم يتم قياسها. وعلى الفور تم

تطبيق إجراءات الجودة الشاملة،

وتدريب العاملين على سرعة الإنجاز

حتى تم تقليل مدة انتظار العميل إلى

10 دقائق فقط، وعادت الإيرادات

للتدفق مرة أخرى.

3- حول النتائج إلى تغذية مرتدة:

انشر أرقام النتائج المحققة أمام جميع العاملين، وشرح لهم كيف توصلوا إلى

فيتسبب ذلك في إحباط الموظف الأخير. أو قد يحدث الخطأ في سوء ترتيب نظام المكافآت، فيحدث أن يتم منح المكافأة عن عمل ليس له تأثير كبير على المهمة محل التعزيز بأكملها: فمثلاً يمكن للمدير أن يعد الموظف بمكافأة عن أداء عمل ما، ولكنه يربط هذه المكافأة بتأدية موظف آخر لعمله، وهكذا لا يحصل المجد على حقه لأسباب ليس له ذنب فيها.

ومن المشكلات التي تنشأ عن الخلط في تحديد الأولويات ربط المكافأة «بالنتائج»، وليس «بالأداء». فإذا مرت فترة زمنية طويلة بين الأداء وظهور النتائج، فإن ذلك يؤثر سلباً على فاعلية المكافأة. فعلى المدير أن يعيد توزيع المكافأة، بحيث يحدد جزءاً منها للأداء وجزءاً آخر للنتائج - هذا إذا كانت النتائج تقع ضمن مسئولية نفس الموظف.

4- أخطاء الانقطاع: الأساس في التعزيز الإيجابي

هو الاستمرار. فإذا حدث التعزيز بشكل مؤقت، ثم انقطع، فلن يفلح في تحويل السلوك الإيجابي إلى عادات إيجابية. إذا عرف موظفوك أنك مجرد ناقد ولا تبحث إلا عن الأخطاء fault-finder فإنهم سرعان ما يتعلمون اتخاذ مواقف دفاعية ضدك، وذلك بمجرد أن يشعروا باقتربك من مكاتبهم. ويتسبب ذلك بالتالي في شحن بيئة العمل بمزيد من المشاعر السلبية الضارة.

المؤلف

أوبري دانييلز:

طبيب ومعالج نفسي حاصل على زمالة كلية «كنيدي» للإدارة الحكومية بجامعة هارفارد. ومؤلف كتاب Bringing Out The Best In People «إخراج أفضل ما في الناس». وهو مؤسس وناسر مجلة «إدارة الأداء» Performance Management متاحة عبر الإنترنت عبر العنوان التالي: www.pmezone.com

AUTHOR:
Aubrey C. Daniels,
TITLE:
OTHER PEOPLE'S
HABITS:
How To Use Positive
Reinforcement to Bring
Out The best in Poeple
Around You
Publisher: McGraw-Hill.
2001
ISBN:007135915 X
Pages:195

قد يقول أحد المديرين: «لا فائدة!

فهما عززت الموظفين وشجعتهم، فإنهم لا يتغيرون أبداً». هذا الموقف هو المسئول عن الانقطاع. فالمدير يمنح التشجيع متوقعاً في المقابل أن يحدث انقلاب سريع في العادات والتصرفات. حتى إذا لم يحدث ذلك خاب ظنه، وتصرف بانفعال ولجأ إلى العقوبات، وكأنه ينتقم لما قدمه من إيجابيات.

في أحد البحوث الميدانية، وجد أن المدارس التي تحقق نتائج متميزة هي التي يحصل فيها التلاميذ على تعزيز إيجابي أكثر من المدارس الأخرى. أما المدارس التي تطبق الإجراءات الصارمة والعقوبات المشددة، فتقع في ذيل قائمة المدارس المتميزة. وعليه، يمكننا أن نستنتج أن الشركات ضعيفة الإنجاز، ليست هي التي يعمل بها موظفون سيئون، بل التي لا يحظى فيها الموظفون بالتعزيز الإيجابي المستمر.

خطوات تغيير العادات:

هناك ثلاث خطوات لتضع المبادئ السابقة موضع التطبيق، وهي :

1- حدد الإجراءات والسلوكيات



خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال

نشرة نصف شهرية تصدر عن:
الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)

ص.ب 4002 - القاهرة
مدينة نصر: 11727 - ج.م.ع
تليفون: 2633897 20 2
تليفون: 4036657 20 2
فاكس: 2612521 20 2
مكتب الاسكندرية: 4254353 03

الأردن- شعاع ت: 5510492 عمان
5515636 - 5534291
اليمن - سكاى نت ت: 206949 صنعاء
الإمارات - إكومات ت: 6263326 أبو ظبي
الكويت - المجموعة للاستشارات ت: 2439291
السعودية - مصادر ت: 6504053/6500824
جدة: 6521147
السعودية - الرياض ت: 4730812/4771088

للاشتراك في (خلاصات)

لكم أو لمؤسستكم أو لإهدائها لرئيس أو مرءوس
أو لتقديمها لزميل أو عميل يمكنكم الاتصال
بإدارة خدمات المشتركين على العنوان أعلاه



تصدر (خلاصات)
منذ مطلع عام 1993 وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب
العالمية الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز
على الكتب الأكثر مبيعا، والتي تضيف جديداً للفكر الإداري.
تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات
الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئة الإدارة العربية.
حيث توفر لهم معرفة إدارية مجربة وقابلة للتطبيق

رقم الإيداع: 6454
ISSN: 110/2357

تصدر عن « شعاع » أيضا دورية:
(سري وعاجل) وهي نشرة
شهرية متخصصة في السكرتارية
والفاعلية الشخصية والإدارة المكتبية.

ذلك، واستمع إلى مقترحاتهم بشأن تحسين هذه النتائج.

نصائح لتعزيز الإيجابي:

1- إذا كنت سريع الغضب، وترى أن الانتقاد والتعزيز السلبي
أسهل من التعزيز الإيجابي طبق القاعدة التالية: أمتح موظفيك
أكثر مما تعتقد أنهم يستحقون.

2- لا تتظاهر بما ليس فيك .. فإذا كنت معروفاً بالشدة .. فكن
معروفاً بالصبر، ولا تصف الآخرين بما ليس فيهم.

3- لا يعني التعزيز الإيجابي أن تبالغ في المكافآت، ولا أن تمجد
الإنجازات العادية وكأنها أفعال خارقة.

4- لا تستخدم التعزيز الإيجابي والسلبي في وقت واحد: وذلك
من قبيل القول: «أنت أكفأ موظف لدينا .. ولذا فإن أخطاءك
قائلة .. وأنا أعلم أنني يجب أن أكافئك، ولكن ما فعلته يحتم
على أن أخصم من راتبك...» مثل هذا الأسلوب المراوغ، يفوت
على الموظف الفرصة للتعلم. فهو لن يعلم لماذا تريد مكافأته
ولن يعلم أيضاً على ماذا تم تغريمه. وبذلك فإنه لن يطور أية
عادات إيجابية، وكذلك فإنه لن يتعظ من الخصم الذي وقعته
عليه.

5- لا تحول التعزيز الإيجابي إلى عقاب: فمن المديرين من
يكافئ موظفيه الجادين بأسلوب وحيد وهو زيادة المهام التي
يسندها إليهم إلى الحد الذي يجعلهم يندمون على أدائهم
المتميز من البداية.

6- لا تفترض أن موظفيك يعلمون أنك تقدرهم، بل ذكرهم
بذلك باستمرار، ليس عن طريق الكلام، بل عن طريق الفعل.

إذا أردت

تغيير عادات الآخرين، غير سلوكك أولاً. من الآن فصاعداً،
سوف تحتاج إلى زيادة معدلات التعزيز واختيار التوقيت المناسب
له. وقد أثبتت تجاربنا الخاصة على المدارس والشركات على حد
سواء، أن المنظمات المتميزة في الحاليتين هي التي قدمت من
التعزيز الإيجابي أربعة أضعاف ما قدمته من العقاب. فحاول
أن تكون 80٪ من تصرفاتك إيجابية ومعززة، مقابل 20٪ فقط
عقابية وجزائية.

وفي بيئة العمل، فإن التعزيز الإيجابي عندما يبدأ، ينتشر ولا
يتوقف. الموظفون الذين يتلقونه يشجعون مديريهم على منحه
لزملائهم. وهو قوي ومعد وفعال، فإذا مارسه 5٪ من العاملين،
فإن كل المجموعة وكل الشركة تغير سلوكها.

أي شركة تحدث تغييراً جوهرياً في استراتيجيتها، ولا تبذل
جهوداً مضمينة لتعزيز السلوك الجديد المرغوب، لن تحقق سوى
خيبة الأمل. في حين أن الأفراد يستطيعون تغيير المنظمة كلها
بمجرد استخدام الأدوات الفعالة للتعزيز الإيجابي حيث يغيرون
سلوكهم، فيغيرون معه عادات من حولهم. وسبحان مغير
الأحوال.

